

プリンス自工における 労使関係・労務管理

黒 田 兼 一

- I 序
- II 1950年代中期から60年代初頭の自動車工業
- III 航空機メーカーから自動車メーカーへ
- IV プリンス自工の企業経営と労使関係
- V 結——プリンス自工と総評全金プリンス支部

I 序

近年、「日本的経営」や「日本的労使関係」の崩壊が叫ばれている。本年（1988年）1月、経済同友会は年頭見解で次のように述べている。「日本的経営は終焉の時がきた。企業経営者はそれを十分に認識して経営の大転換をはからなくてはならない」¹⁾。財界のリーダーがこのようにいうのはそれなりの理由があるのだが、崩壊する「日本的経営」の中味はといえば、かの「終身雇用」と「年功制」である。だが大企業の正規従業員にみられるといわれてきたこれらの「制度」が、高度成長以降、言葉の真の意味で労使の紛れもないルールであったことは一度もなかったことはいうまでもない。60年代中葉から一貫して職場に定着してきたルールは、「能力主義管理」にみられるような競争的秩序にほかならない。それは一方では労使協調的労働組合によって支持されつつ、他方では「日本的集団主義」によって下支えされながら、民間大企業の職場に広く深く定着したのである。終身雇用や年功制はその競争秩序を維持し強化するための「努力目標」あるいは労働者統合のイデオロ

1) 朝日新聞，88年1月15日。

ギーであった。終身雇用と年功制が制度的ルールであったかのようにみえたのはほかならぬ高度成長の「幸福な」結果でしかない。そもそも、労使関係を捨象すれば、原理的に考えて終身雇用と年功制を同時に達成することは不可能であって、それが可能になるのは企業が高成長している場合のみである。企業目標達成（高度成長）を自己の終身雇用と年功昇進・昇給の「実現」のための条件作りと読み変えさせて、労働者同士の相互競争に「積極的」に「没頭」していくことが期待されたのである。そうであるとすれば、問題の核心は、終身雇用や年功制の存在の有無、あるいは「崩壊」にあるというよりは、むしろ「企業目標を自己の目標と受け止めさせ、かつその達成をめざして個々の労働者を互いに競争にかりたてる」²⁾メカニズム＝競争的職場秩序を労働者と労働組合が何故またどのようにして受容していったのかにあるといわなければならないであろう³⁾。

さてこのような問題について、近年、地味ではあるが社会政策の研究者を中心に注目すべき研究がいくつか現れている⁴⁾。内容においては多様ではあるが、それらはいずれもが、日本の労働者と労働組合が何故にまたいかにして資本が提供した競争的職場秩序を受容していったのか、つまり労働者の統合＝受容のメカニズムを解明するという課題に正面から取り組んでいる。これらの検討の詳細については別稿に譲るとして、われわれはこうした課題に答えるためには、労働運動のみでなく、G. Bain や H. A. Clegg が

2) 渡辺治「現代日本社会の権威的構造と国家」、藤田勇編『権威的秩序と国家』東京大学出版会、1987年、192ページ。

3) このような問題の研究は、日本の特殊性を過度に強調する形で「日本的経営論」として久しく議論されてきたが、「日本的経営」や「日本的生産方式」あるいは「日本的労務管理」の海外への「輸出」、さらには本国日本でのその崩壊現象が進行するやブームは下火になり、変わって今度はその国際性、普遍性が強調されるようになった。それではいったい「日本的」といわれていたものはどうだったのかが問われねばならない。

4) 例えば以下を参照。渡辺治、前掲稿。石田光男「賃金体系と労使関係（上）（下）」『日本労働協会雑誌』No. 315, 316, 1985年。『賃金と社会保障』No. 953, 962, 972, 労働旬報社、1987年。光岡博美「日本労働運動の国民的特性（1）（2）」『駒沢大学経済学論集』第18巻第1・2, 4号, 1986年11月, 87年3月。同稿「戦後民主主義と日本の職場・企業社会」『駒沢経済学論集』第19巻第1・2号,

つて主張していたように⁵⁾、経営側が展開した経営管理、労務管理制度やその具体的内容自体の分析がもっと重視されるべきであろうと考える。

われわれはこのような関心をもって「日本的労使関係」の形成・定着・維持・強化のメカニズムの分析を高度成長過程に突入する前後の自動車産業それも日産自動車を中心的な対象として進めようと思う。具体的には日産によるプリンス自動車の吸収合併（1966年8月）とそれをめぐる問題を題材にしてその労使関係および労務管理的意義を検討する。対象をこのようにしたのは以下の理由による。

第1に、自動車産業は単一の産業というよりはむしろ複合的・総合的な製造業であり、しかもいうまでもなく戦後の高度成長の典型的な中心産業の一つであったことである。自動車産業の競争力はたんに当該産業のみのそれを表しているのではなく、素材産業を含めた工業全体の競争力を意味していると考えることができる。自動車産業の労使関係や労務管理の分析で日本の全てを代表させることはできないが、かかる意味で自動車産業の労使関係や労務管理が他の産業に与えた影響は小さくない。

以上のことを「日本的経営」に関わっていえば次のようにいうことができる。既に多くの論者によって指摘されているように、「われわれが日本的経営を解明する場合には、なによりもそれを日本資本主義の全体構造、なにかんづくその構造的特質との関連で究明することが基本的視点として据えられなければならない」が⁶⁾、その構造的特質の一つとして多数の中小零細企業の独占的大企業による系列下請支配構造を指摘できる。自動車産業はよく知られているようにその代表的なものである。例えば、アメリカGM社の外製依存度が1978年には52%であるのに対してトヨタのそれは75%にも達している⁷⁾。しかも独占的大企業たる組立メーカーにおける労使関係、労務管理の

1987年10月。

5) G. S. Bain & H. A. Clegg, A Strategy for Industrial Relations Research in Great Britain, *British Journal of Industrial Relations*, March 1974.

6) 藤井光男, 丸山恵也編著『日本的経営の構造』大月書店, 1985年, 9 ページ。

7) 大島卓編『現代日本の自動車部品工業』, 日本経済評論社, 1987年, 2 ページ。

ありようがその支配下の中小零細企業に与える影響ははかりしれないといえよう。こうして「日本的経営」の構造的特質を考慮したとき、自動車産業を対象とすることは大きな意味があると考えられる。

第2に、われわれが別の機会で考察したように⁸⁾、高度成長を支えてきた「良好な」労使関係＝労務管理主導型の労使関係は1950年代になって確立したものである。それまでは労働組合が職場を基礎とした活動を階級的・戦闘的に展開していたのであった。この労働組合主導型の労使関係から労務管理主導型の労使関係への転換は、多くの産業・企業でみられたように、政府、財界、個別企業の総力を結集して階級的・戦闘的組合の強権的な形での追放で成し遂げられたのである。それはいわば労使関係における「原畜過程」ともいえるものであるが、日産の1953年大争議はその一つの典型である。その後の推移は会社による労使協調的・企業主義的組合の育成・普及・定着の過程であり、この「相互信頼」と自称する労使関係の維持と強化の中で高度成長が実現されていくのである。この日産の「相互信頼」的労使関係は労務管理主導型労使関係の「極端な」典型である。しかも、昨年（1987年）11月に発足した「全日本民間労働組合連合会」（「連合」）の中心的な推進組合は他ならぬ日産の労組であった。このことは日産における労使関係が日本の民間企業の労使関係として普及・定着してきた結果であると同時に、それをさらに公共部門を含めた日本全体の労使関係として普及・定着させていこうとするものとも解しうる。日産の労使関係と労務管理を対象とすることは、このような意味で、たんなる一企業という狭い枠ではなく日本全体の労資関係と労務管理の質の一端を解明することになるのではないだろうか。

第3は分析対象時期を高度成長に突入する前後つまり1950年代中葉前後から60年代中葉までにすることについてである。自動車の主要メーカーが相次いで乗用車の専用工場を建設し、乗用車を中心とした本格的な量産体制をようやく構築し始めたとき、新たな困難が生まれた。為替、貿易、資本の自由

8) 拙稿「企業内労資関係と労務管理」『経済経営論集』（桃山学院大学）第26巻1，2号，第27巻4号，1984，5年。

化を欧米諸国から求められたのである。1963年2月、日本は GATT 12条国から11条国へ移行を表明した。同時にまた IMF 8条国に移行して OECD に加盟したのは64年4月であった。自動車の自由化についていえば、既に61年4月にトラック、バス、部品については実施していたものの、乗用車については再三再四延期され、実施されたのは65年10月になってからのことであった。この自動車の自由化は、当時、「一般にかなりの『危機感』をもって迎えられた。……国内競争の激化の結果は敗者の輩出は避けられず、それらが米国資本にからめとられるのは必至と観測されていたからである」⁹⁾。こうしてアメリカ資本の上陸の前に国内企業の強化のために、通産省によって企業合併、業務提携の工作が進められたのであった。その第1号であると同時に典型でもあったのが日産とプリンスの合併であった。この合併は表面的には「対等」合併が唱われていたものの、実質的には日産によるプリンスの吸収合併であったのである。このことを労使関係からみれば、日産の労使関係のプリンスへの拡大、プリンスの労使関係の解体・変容＝日産化を意味する。それは同時に日産型労使関係の社会的な普及をも意味している。この過程を分析することで貿易・資本の自由化に対応すべく企業別（内）組合を核とする「日本的労使関係」の普及・定着、競争的職場秩序の受容と維持、強化のメカニズムをある程度解明できるのではないだろうか。

戦後、多くの産業・企業の「良好な」労使関係＝労務管理主導型労使関係の定着は、労使対立という形態ではなく、「労労対立」という形態をとった労使対立のなかで実現されたのが一つの特徴であるのだが、日産とプリンスの合併をめぐっても例外ではなかった。しかもこの場合、プリンス内の「労労対立」ではなく、プリンスと日産の「労労対立」であった。ここにわれわれの課題を解く鍵があるように思うのだが、本稿ではまず、その準備過程として合併前のプリンスの労使関係、労務管理の内容および質を問うことを課題とする。

9) 中村静治『現代自動車工業論』有斐閣、1983年、258ページ。

Ⅱ 1950年代中期から60年代初頭の自動車工業

ここではまずプリンス自工の業界上の位置と特徴を明らかにするために、同社が活発に事業を展開していた1950年代中葉から60年代初頭にいたるまでの自動車工業の状況を概観する¹⁰⁾。

戦後の自動車工業の発展過程についてはその問題関心によって多様に区分されるが、1954年の恐慌を一応の区切りとして60年前後までを1階梯とみなすことができる。事実、表1にみられるように三輪車を除く生産台数は既に

表1 自動車生産台数 (単位：台)

年	トラック			バス	乗用車			総計
	普通車	小型四輪車	計		普通車	小型四輪車	計	
1940	42,023	2,335	44,358	*	1,633	**	1,633	45,991
41	42,813	2,620	45,433	*	1,065	**	1,065	46,498
45	6,084	—	6,084	*	—	**	—	6,084
46	14,169	736	14,905	7	—	—	—	14,912
47	9,522	1,584	11,106	104	50	60	110	11,320
48	15,649	3,562	19,211	775	3	378	381	20,367
49	17,712	7,910	25,622	2,070	—	1,008	1,008	28,700
50	17,576	8,926	26,502	3,502	—	1,593	1,593	31,597
51	22,633	8,375	31,008	4,063	—	3,420	3,420	38,491
52	19,595	10,525	30,120	4,247	—	4,677	4,677	39,044
53	24,278	11,657	35,935	4,928	—	8,789	8,789	49,652
54	31,762	18,058	49,820	5,849	—	14,673	14,673	70,342
55	22,352	21,505	43,857	4,807	—	20,268	20,268	68,922
56	29,433	43,529	72,962	6,052	—	32,057	32,057	111,071

注) 1. 1940年と41年は戦前のピークである。

2. *はトラック普通車に含み、**はトラック小型四輪車に含む。

3. いずれも三輪車を除いてある。

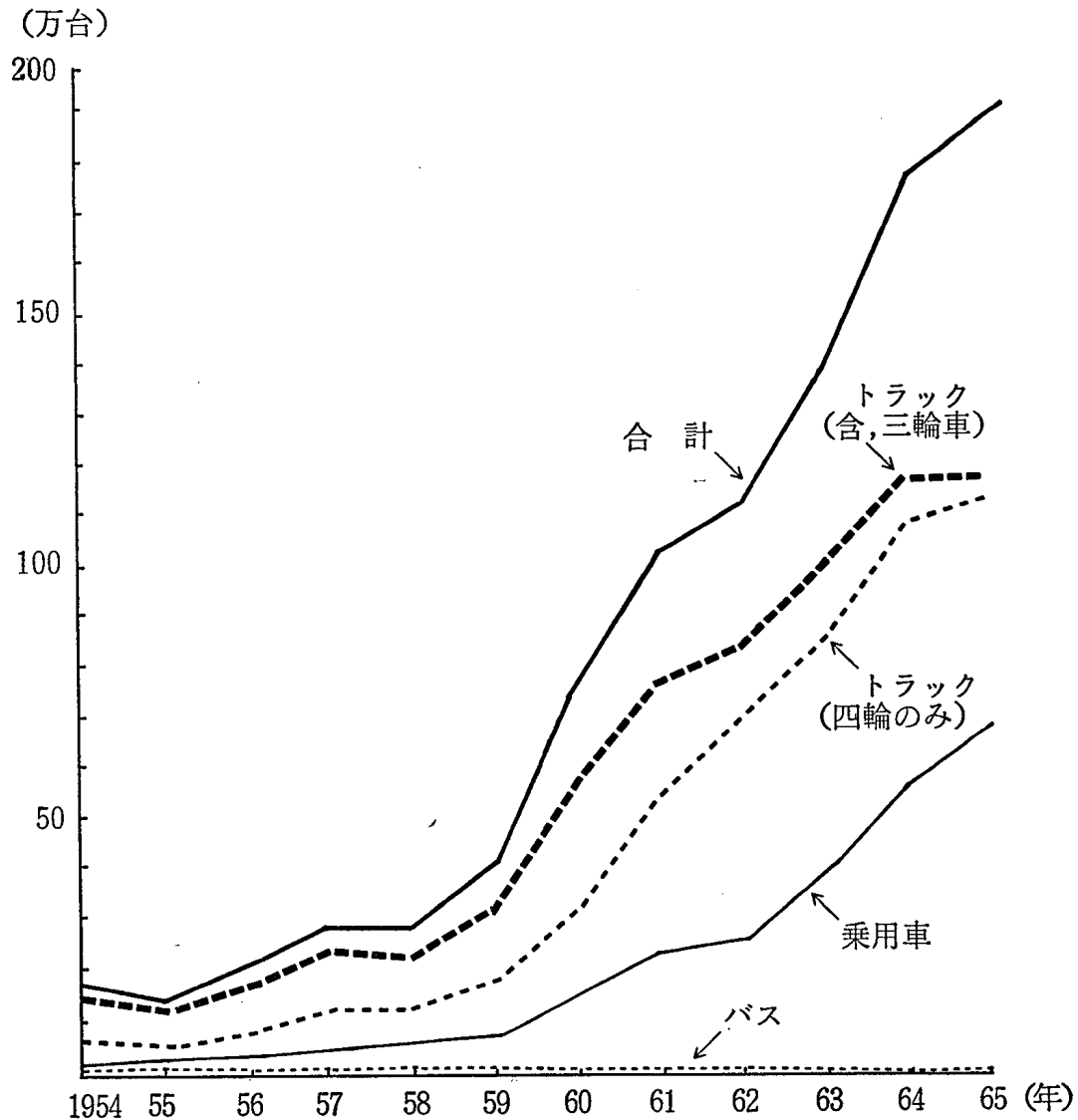
出所) 通産省調べ、『自動車統計年表』自動車工業会(1957年)より作成。

10) 以下では主として次の文献を参照した。中村静治『現代自動車工業論』有斐閣、1983年。天谷章吾『日本自動車工業の史的展開』亜紀書房、1982年。奥村／星川／松井『自動車工業』東洋経済新報社、1965年。岩越忠恕『自動車工業論』東京大学出版会、1963年。

54年までに戦前のピーク水準を回復していたし、恐慌によって55年の生産台数は47年以来初めて前年を下回ったのである。「このようなマイナスは『石油危機』の直撃を受けた74年まで記録されることはなかった」¹¹⁾。さらに図1から60年前後からの急成長を確認できる。それ故に50年代中葉から60年代初頭前後までの時期は、戦後の復興を成し遂げた後の本格的な高度成長に至るまでの準備過程と把握できよう。

少し具体的にみてみよう。自動車工業は朝鮮戦争による特需で勢いを得て

図1 自動車生産の推移（1954-65年）



出所) 岩越忠恕『自動車工業論』東京大学出版会, 1963年, 268ページ。

11) 中村静治, 前掲書, 238ページ。

戦後復興を一応成し遂げたが、内容的にはいくつかの問題を抱えていた。第1に、53～54年に戦前の生産ピークを凌駕しているが、その中心はトラックであった。それまでの経済復興過程では主として大量輸送、重量貨物が中心であったから、自動車需要も大型トラックが中心とならざるを得なかった。だが企業活動の活発化にともなう、輸送も効率化、スピード化、多様化が要請され、小型トラック、営業用乗用車の需要が拡大する傾向にあった。自動車産業としてはこれに対応して小型車、乗用車の生産能力を構築していくことが必要であった。

第2に、何よりもそれまで国家的な保護の下で復興されてきた自動車工業が、以後、国際的競争にも耐えうる力量をつけていく必要に迫られたことである。既に朝鮮特需に関わって米軍は、本国における買い上げ価格との比較によって発注されるようになって、日本車が高価格であると警告を発するなど、「戦後主として米国の国内事情から温室的に復興を許されたトラック生産が、特需を通じて改めて国際価格へのサヤ寄せ、合理化を強制させられ」ていた¹²⁾。このことはその後60年代に入って先進諸国から貿易・資本の自由化を迫られるに至っていよいよ急務の課題となった。政府と自動車企業はこれに対して、とりわけ乗用車生産において、自由化以前に可能な限り自立的産業として保護・育成することとし、自由化をできるだけ延期しようとした。既述のように日本が GATT 11条国へ移行を表明したのは63年2月、IMF 8条国に移行して OECD に加盟したのは64年4月のことであり、わけでも乗用車の輸入自由化は65年10月まで延期されたのである。

このようにこの時期の自動車産業は乗用車工業の確立と国際競争力をつけていくことを最大の課題としていた。この課題達成を企業の側からみれば少なくとも自動車の性能の向上と価格の低廉化という二つの問題があったが、ここでもまた政府の手厚い保護の下で急成長を遂げていくことになったのである。その概要をみてみれば、まず政府・通産省は「外国乗用車の国産化を目的とする技術提携のなかに、国産乗用車工業の確立と発展への展望をひら

12) 同上書、224ページ。

く鍵があると判断し」、1952年10月「乗用自動車関係提携及び組立契約に関する取扱方針」を公表した。それは販売のみの外国資本の投下を制限するとともに、外国車の国内組立を奨励し「部品を徐々に国産化していき、最終的に外国車を国産化することを狙いとする」¹³⁾のものであった。これによって外国メーカーと提携交渉が成立したのは、周知のように、日産＝オースチン（英国）、いすゞ＝ルーツ・モータース（英国）、日野＝ルノー（仏国）、新三菱＝ウィリズ・オーバーランド（米国）の4社であった¹⁴⁾。その後、国産化を早期に達成し乗用車自給体制の確立を目的に、55年3月にはこの「取扱方針」を大幅修正した「外国乗用車国産化の新方針」を決定、実施している。さらに通産省は同年5月に「国民車育成要綱案」を公表し、国産乗用車工業の早期育成をはかったのである。この国民車構想はメーカー側（自動車工業会）の反対にあって結果的には陽の目を見なかったのであるが、各社とも乗用車の国産化に力を集中した。日産の場合、55年8月には過半数の部品の国産化をおえ、翌56年8月に完全国産化を成し遂げ、量産体制を確立したのである¹⁵⁾。一方、よく知られているようにトヨタとプリンス自工は自力で技術開発したとされている。だがそのトヨタ自工も「提携組を通じて促進された部品工業全体のレベルアップの恩恵を間接的にせよ、多分に受けている」のであって¹⁶⁾、政府のかかる指導と援助なしには乗用車工業の早期確立は不可

13) 高嶺秀一、「昭和27～29年の自動車行政」、自動車史料シリーズ(3)『日本自動車工業史行政記録集』自動車工業振興会、1979年、179～180ページ。

14) 戦後、他の多くの産業ではアメリカの圧倒的な影響を受けているのに、乗用車では新三菱を除いてアメリカ車ではなくヨーロッパ車と提携したことは興味深い。この点、天谷氏は次のように述べている。「それは、関係者が征服者として君臨したアメリカの恐るべき自動車工業の直接的支配を避け、国民所得の低さ、道路事情の悪さ、石油資源の皆無などの条件をよく認識し、それらにふさわしく、戦前から技術集積をもつ小型車を選択したためであった。また対日進出をねがい技術格差も大きくないヨーロッパの自動車工業をやや自主的に利用し、ヨーロッパ小型車の需要をおきかえ、クルマ社会を実現しようとしたためでもあった」。天谷、前掲書、121ページ。

15) 天谷、同上書、122～4ページ。

16) 自動車史料シリーズ(3)『日本自動車工業史行政記録集』自動車工業振興会、187ページ。なお中村静治氏によれば、そのトヨタも1952年フォードと交渉を行ったが失敗していると指摘している。中村、前掲書、232ページ。またプリンス自工

能であったといえよう。

政府の自動車工業への保護・育成は車体本体の生産技術のみでなく、量産体制＝コストダウンにむけた「合理化」においてもなされた。すなわち、戦前来の老朽化した機械・設備を一新し、科学的な大量生産方式を確立し、コストダウンをはかることによって競争力をつけていく、このことを実現すべく政府による多様な形態の援助が行われたのである。具体的にはまず国家資金がトヨタ、日産を中心とした有力巨大メーカーに低利で貸し付けられた。ちなみに、政府関係金融機関の融資額は、四輪車部門だけでみると、1953年で900億円（全自動車設備資金の20.6%）、55年1626億円（同、24.9%）に達したという¹⁷⁾。そればかりではない。企業合理化促進法（52年）にもとづく租税特別措置法（57年）が制定され、法人税が大幅に減免されたのである。さらに機械設備の輸入関税の減免、短期償却を認めるなど、資本の高蓄積と設備合理化を積極的に援助したのである。図2はこの期の自動車工業の設備投資額の推移を表したものであるが、58年以降の急増を確認できよう。この設備投資について岩越氏は概略次のように述べている。すなわち、1950年代の中ごろを境として設備投資の内容は質的に区別できるのであって、その前期は「封鎖経済体制下における自動車の自給体制を早期に確立すること」をめざして、老朽機械の更新、生産ネック部門の補填拡充が主体であった。これにたいして後期は性能・品質の向上とコストダウンを直接の目的として、乗用車を中心とした小型部門へのデトロイト・オートメーション・システムの導入が主体となっている¹⁸⁾。外国自動車との提携なしで自力で国産技術を開発したとされるトヨタも、実際は、シェルモールドイングマシン、自動プレスなど高性能の新鋭機械を主としてアメリカから購入するなど、このような国家的な援助の下でのみ「成功」したのである。

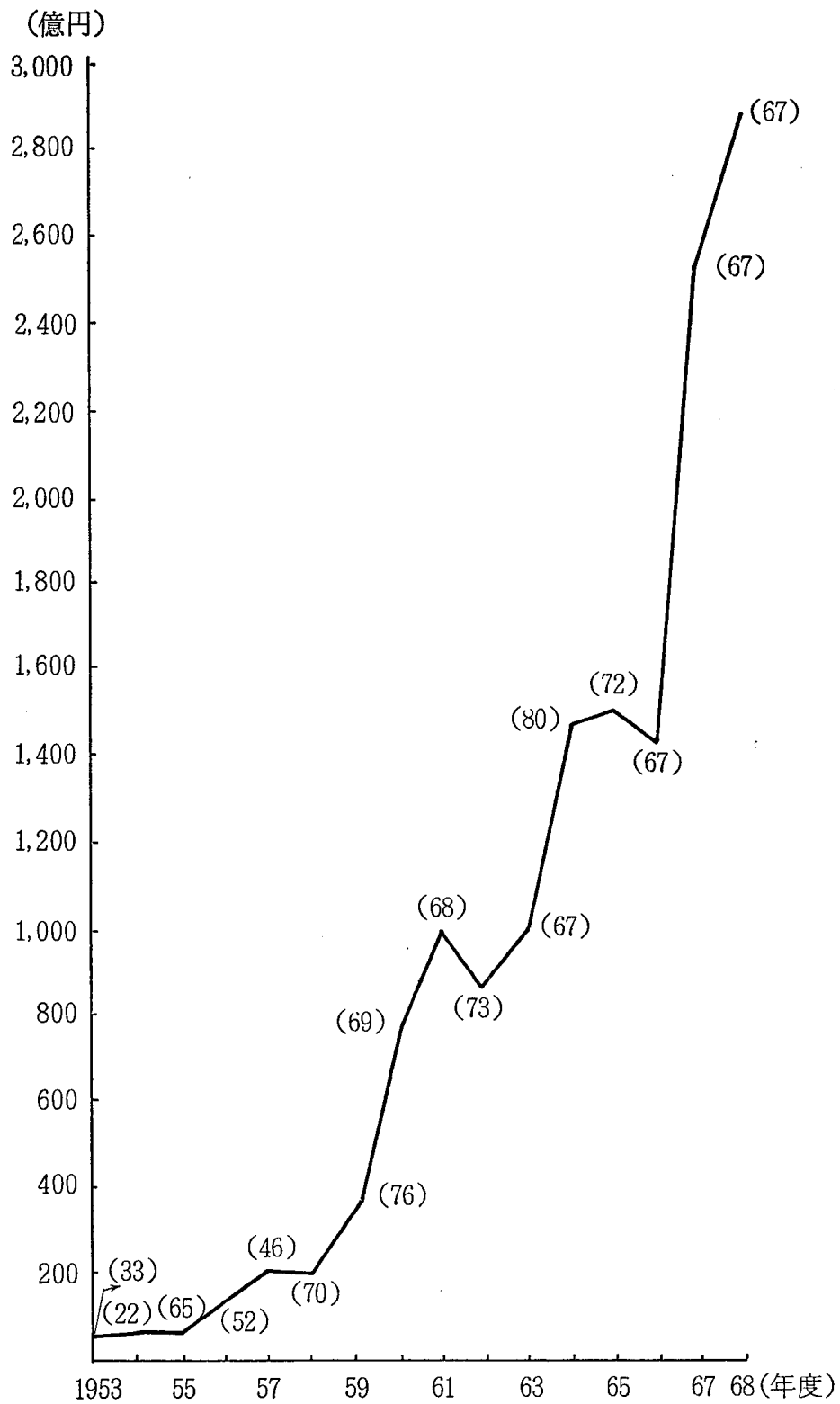
このようにこの時期の自動車工業の概況は、戦後復興の後の本格的な経済

もモリス・モーター（英国）と提携構想を持っていたが、成立に至らず、独自の技術開発の道を選択した。

17) 天谷，前掲書，116ページ。

18) 岩越，前掲書，270ページ。

図2 自動車工業の設備投資額（1953-68年）



- 注) 1. () 内は対象企業数を示す。
 2. 通産省『主要産業の設備計画』による。
 出所) 岩越忠恕, 前掲書, 271ページ。

成長を前にして、トラック中心から乗用車生産へ移行していく過程であり、そのための技術修得・開発が活発であったこと、さらに本格的な国際的競争が激化することが予想されるなかで、機械設備を合理化・近代化することで量産体制を確立し企業競争力を強化していくこと、このことをめぐって各企業とも活発に企業経営を展開していたのである。トヨタが「純国産乗用車」としてトヨペット・クラウンを発表したのが55年1月、同じく「大衆乗用車」としてパブリカを発表したのが56年9月、同年8月には日産がオースチンの国産化を完了している。57～58年にはいずど、日野もヒルマン、ルノーの国産化完了を宣言した。また本格的な国産乗用車生産をめざして富士精密（プリンス自工の前社名）がプリンス・セダンを発表したのは55年1月、57年4月にはスカイラインを発表している。このように各社とも自力であるいは技術提携で次々と新型乗用車を発表して生産を開始し始めたのはこの時期に集中しているのである。また機械設備の合理化が進行するなかで、55年8月、トヨタが乗用車の値下げを発表するや他社もこれに追随し、値下げ競争が激しくなってきた。日産が日立と芝浦機械の協力を得て本格的なトランスファーマシンを導入したのが56年8月であった。さらにトヨタは、より一層の量産体制確立のために、58年8月、乗用車（クラウン、コロナ）専門の元町工場の建設に着手した。来るべき乗用車の自由化を前にして各社も一斉にこれに続いた。日産は61年2月（追浜）、プリンスは同年3月（村山）、それぞれ乗用車専門工場の建設に着工している。前後していずど、日野もそれぞれ乗用車と小型トラックの併産工場の建設に着手しているのである。これらの新工場はいずれもが最新の機械設備を備え、当初から月産一万台を見込んだ一貫工場であった。このように自由化を前にして乗用車の本格的な量産体制が確立し、企業間競争もますます激しさを増していったのである。

Ⅲ 航空機メーカーから自動車メーカーへ

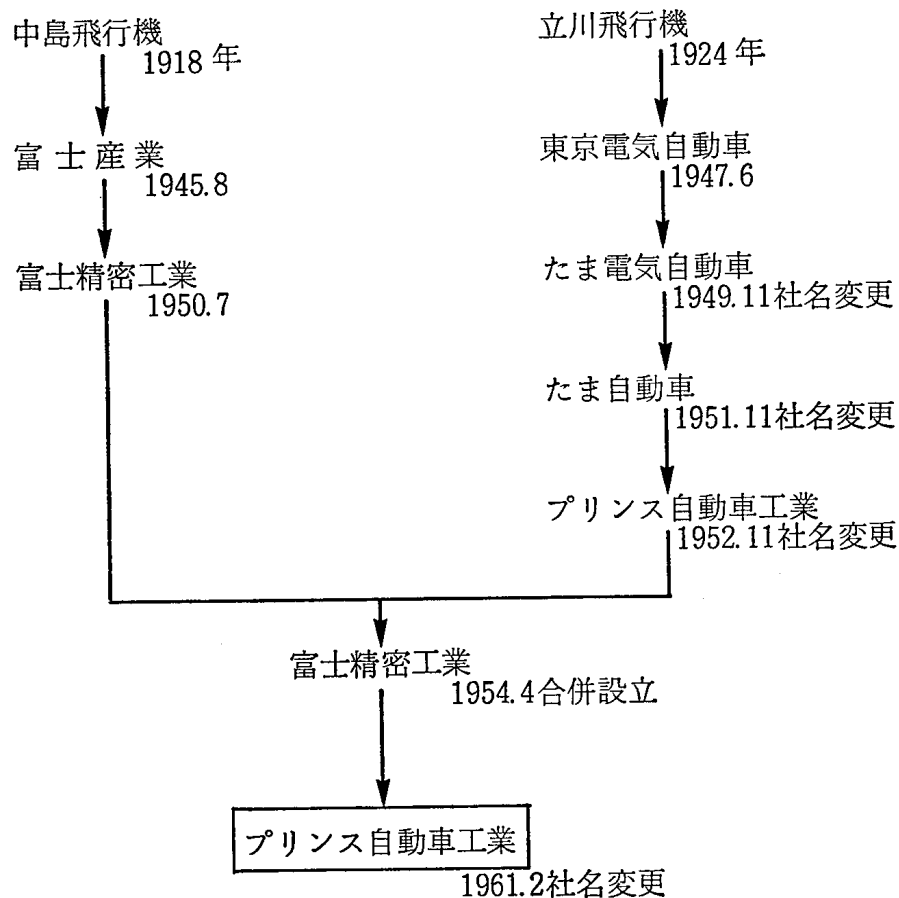
(1) 旧「富士精密」の成立

ここでは以下の分析に必要な限りでプリンス自工が成立するまでの概略を

考察する¹⁹⁾。

皮肉なことにプリンス自工そのものが合併によって成立した企業であった(図3参照)。すなわちプリンス自工は、1954年、戦前の「中島飛行機」と「立川飛行機」という航空機メーカーの後身である旧「富士精密工業」と旧「プリンス自動車工業」との合併によって成立した企業であった²⁰⁾。

図3 プリンス自工の沿革



19) プリンス自工自体はその社史を出していない。従って以下の叙述は次の文献、資料を参考にした。日産自動車『日産自動車社史1964-1973』（以下、特に断わりのない限り『日産社史』と略記）1975年、プリンス自工『プリンス社報』、プリンス自動車販売『プリンスのあゆみ』1965年、全金プリンス自工荻窪支部『15年小史』1961年、全金プリンス自工三鷹支部『15年小史』1962年。

20) なお、1954年の両社合併後の社名は、当初は「富士精密工業株式会社」、その後「プリンス自動車工業株式会社」に変更している。以下では、これらを区別するため合併以前をそれぞれ旧富士精密工業あるいは旧富士精密、旧プリンス自動車工業あるいは旧プリンス自工と呼ぶことにする。

旧富士精密工業の前身、中島飛行機は1918（大正7）年、資本金75万円でスタートした。日本軍国主義の台頭とともに発展し、1945年には第一軍需工廠となっている。同社が生産した「栄」「誉」などの航空エンジンは「零戦」、「月光」、「隼」等の戦闘機に搭載され、日本の航空エンジンの中では最も多く生産されたものであるという。敗戦後いち早く定款から航空機関係の生産を削除し、社名を富士産業株式会社に改めて、「平和産業」に転換をはかった。このうち荻窪工場では航空機エンジンの技術を生かして、廃物を利用した漁船用のエンジン「栄光」を、それに改良を加えたエンジン「永福」を生産した。さらに1948年には映写機（フジセントラル映写機）の生産を手がけた。これは当時の映画ブームに乗ってかなりの業績を上げたという。「その後この映写機と前年に生産を開始したディーゼルエンジンとが主要製品となって、比較的安定した営業成績をあげて」いた²¹⁾。また浜松工場ではミシン、タイプライター、計算機等を生産品目として許可され、生産を開始した。とりわけミシンの製造販売に集中し、「リズムミシン」として名実ともに一流メーカーに迫るほどの実績を上げた。だがGHQは四大財閥に準じて富士産業も解体することを決め、15の会社に分割するように指示した。富士産業はその後かなりの紆余曲折があったが、結局1950年5月、12の新会社が許可となったのである。旧富士精密工業はその一つとして、同年7月に上記の荻窪、浜松の両工場の合併で発足したのである²²⁾。

旧富士精密の成立当初、浜松工場がミシン界の好調によって好成績を上げていたのに対して荻窪工場は不振であった。しかし後述するように、1950年11月「たま電気自動車」から自動車用ガソリンエンジンの製作依頼を受けるのだが、それ以降、荻窪工場は急速にエンジン生産に傾斜していく。こうしたなかで当時、たま電気自動車の会長をも兼任していたブリジストンタイヤの石橋正二郎氏は「自動車生産は、ボディ関係とエンジン関係が別の会社ではまずい」として、かねてより両社の合併を考えていたが、1951年4月、同

21) 『プリンス社報』No. 148, 1965年2月, 10ページ。

22) ちなみに今日の富士重工もその一つであった。

氏は興業銀行が所有していた旧富士精密の全株を買取り、「みずから取締役会長として富士精密工業の経営にあたることになった」のである。さらに同社にブリジストンタイヤ系の役員を多数派遣し、また同年8月にはたま電気自動車の鈴木里一郎社長をはじめ3名が取締役になっている。ブリジストンタイヤの資金援助、経営参加の下で翌52年より矢継ぎ早に増資、株式の公開を実施し、11月には資本金は2億円にまでなった²³⁾。こうして富士精密は戦前以来の航空機エンジン製造技術を生かしながら、ブリジストンタイヤ資本を仲立ちとした旧プリンス自工との合併で、急速に自動車メーカーの道を歩むことになる。

ここで旧富士精密の労使関係及び労働組合について触れておく。組合の結成は1946年1月22日である。記録によれば組合結成は「職場の中から自然発生的ではなく、本社あたりの考えによったらしい」という。つまり「同じでできるものならば、中堅的な人間によって作る、そして余り対立的なものでない」ほうが良いという判断があったというのである²⁴⁾。そこには次のような事情があった。当時、旧中島飛行機従業員の失業者によって組織された「復職同盟」が工場復帰のための活動を活発に展開したが、この「同盟」が実は「東京地区労働組合協議会」という後の産別会議系の組織によって指導されていた。共産党員を中心としたこのような活動に刺激され、多分に「職場防衛的感情」から「対抗上組合結成の気運が一部から生まれてきた」というのである。事実、組合結成の準備大会に「何しろ百人位の（復職同盟の——黒田）人間が押しかけてくるから一步も門の中に入れちゃいけねえ。棍棒を持って集まれ」との職制層の「指示」で「棍棒を持ってかけた」ほどであった²⁵⁾。このように「富士産業荻窪工場従業員組合」は、無意識にせよ、どちらかといえば反共意識に基づいて結成されたのである。それ故ただちに総

23) 『プリンス社報』No. 150, 1965年4月。『日産社史』461ページ。なお、ブリジストンタイヤ・石橋正二郎の資本および経営参加はプリンス自工が日産と合併するまで継続する。

24) 全金プリンス自工荻窪支部『15年小史』, 11ページ。

25) 同上書, 12ページ。

同盟や関東金属に加入するなど、総同盟系の組合として成立したのもいわば当然の成行きであった。このような反共主義的な傾向はその後も続いている。1949年のドッジラインに伴う不況で会社は人員整理を強行するが、その際、整理の対象になったのが共産党員やその同調者であった。ところが組合員の大勢は「早く生産を再開し企業の再建と安定を求めよう」ということで解雇反対闘争も組織できなかったばかりか、それらの被解雇者を除名までしてしまった。また旧富士精密として独立してからも浜松工場でレッドパージをめぐる意見対立で分裂騒ぎまでに発展している²⁶⁾。

だがこのことから直ちにこの組合が御用組合であるとか労使協調的であるとみなすわけにはいかない。当時の組合がどこでもそうであったように、この組合も具体的な活動のレベルではきわめて戦闘的であった²⁷⁾。1946年4月に締結した労働協約は、狭義の労働条件だけでなく、採用を含む人事、職制人事、生産計画の組合承認を明記しているばかりか、経営協議会に「組合側利益のため第三者の」出席、発言の保障までしている。実践的にも「労働者の手による産業復興を！」のスローガンの下に、賃上げのみならず、「生産闘争」と称して組合の立場から経営に積極的に介入したのであった。また富士産業の分割に際しては、その「移行条件」をめぐる、工場長や課長などをも巻き込んだ闘争を組織している。さらに、旧富士精密の成立以降も、例えば生産報奨金という一種の能率給に対して、生産高に無関係に支払いを保障させたり、51年には時間延長に反対して無期限ストライキまで決行している。この生産報奨金は、後に固定化させることに成功し、実質的に能率給化を阻止している。

このようにみても、旧富士精密の組合は、当初、イデオロギー的には反共主義的な傾向をもち、客観的には会社の肝入りで結成されたとはいえ、

26) なお浜松工場はそれ以前にも意見対立から分裂しており、都合三つの組合が存在することになったという。

27) 「このように受動的な形で発足した当時の組合運動であるが一度それが自分達のものとなった瞬間から、それが自分達の生活を守る為の、また階級全体の向上を計る為の唯一の手段である事を本能的に覚った人達は、それを精力的に開花させていった」。全金プリンス自工荻窪支部、前掲書、46ページ。

組織内部ではイデオロギー上の対立を含みながらも組合員の要求に基礎をおいた闘争を展開した。通常の場合とは異なり、この組合はそうした中で徐々に反共主義的な傾向を払拭し、平等主義的な形で結束を強め、組合らしい組合に脱皮していった。この結束の堅さは、企業規模が比較的小さかったことも関係しているが、結成の当初よりその組織内部に総同盟と産別という全国的な組織の思想的対立と断層を抱え込み、そうした対立の中で組織を維持しなければならなかったという経験が大いに関係しているように思われる。ある意味では内部に対立を抱えているが故に職場の末端の組合員に基礎をおくことが必要であったのかもしれない。ともあれこのような職場に基礎をおいて結束するというごく当り前の組合活動がこの組合の一つのそして重要な特徴となり、伝統にもなったのである。

(2) 旧「プリンス自動車工業」の成立

他方、旧「プリンス自動車工業」の前身、立川飛行機株式会社は、1924年11月、石川島造船所の関連会社として創立されて、「主として陸軍関係の戦闘機、爆撃機、練習機の生産に従事した」²⁸⁾。特に中島飛行機から受け継いだ「隼」戦闘機、「赤とんぼ」の愛称で知られる練習機等を生産した。戦後は約2500名の人員を残留させ、その他全従業員を解雇して、事業転換を図った。航空機技術を生かし自動車生産を志向し研究を重ねつつも、当初は主として米軍からの金属製品生産、自動車の修理を行っていた²⁹⁾。

ところが1946年11月、立川工場は米軍に接収されることになり、やむなく200人の転出者で府中の遊休工場を借りて自動車生産に着手することになった。1947年春に独自設計の電気自動車の試作車（トラック）を、さらに4人乗りの電気乗用車「たま」を完成させた。ガソリンの窮乏状態、交通機関の不足等が影響して電気自動車への関心が高まるなかで、同年6月に社名を

28) 『日産社史』, 454ページ。

29) プリンス社報によると「ジュラルミン製の給食器を何万とつくったり、ロッカーやテーブル、将校クラブのバーのスタンド、はてはジュラルミン製の棺おけまでつくって納入しました」という。『プリンス社報』No. 149, 1965年3月。

「東京電気自動車株式会社」と改め、あいついで新型の電気自動車を生産・販売した。1948年から49年にかけて電気自動車は最盛期となり、急増する需要に生産が追いつかないほどであった。だが量産体制の欠如、販売体制の脆弱性、加えて49年に入るとドッジラインによる不況によって経営は困難をきわめたのである。そこでブリジストンタイヤの石橋正二郎氏の援助を受けることになり、49年11月、工場を府中から三鷹に移し、社名も「たま電気自動車」と改称している³⁰⁾。

だがこれで経営が順調になったわけではない。その後、1950年の朝鮮戦争によってバッテリーの材料である鉛の価格が10倍近くまで高騰するとともに、石油の輸入が緩和され、ガソリンが大量に供給される等から、電気自動車の需要は急速に減少していった。そこで同社はガソリン車へ転向することにした。その際、エンジンの製造は旧富士精密に依頼し、51年11月、旧富士精密で製作したエンジンを搭載したガソリントラックが完成した。このとき同時に会社名を「たま自動車」に変更している。さらに52年春には「社運をかけた」乗用車＝「プリンス」の開発・製造・販売に成功した³¹⁾。これに勢いをえた同社はその夏に資本金を5000万円に増資し、同時に株式を公開し、11月には生産車名と会社名の一致をはかって「プリンス自動車工業」（旧）と三度目の社名変更をおこなった。

旧プリンス自工はその後、「プリンスセダン」「プリンストラック」「プリンスバン」「プリンスピックアップ」等を次々に発売、1953年11月には生産能力増強のため資本金が2億円に増資されたのである。このようななかでこの年の秋にブリジストンタイヤ石橋氏によって旧富士精密との合併が締結され、翌54年4月に両社は合併することになったのである。

さて旧プリンス自工の労使関係および労働組合の事情を少し考察しておこ

30) 同社とブリジストンタイヤ・石橋正二郎との関係は、以後、富士精密との合併から日産への吸収合併まで「会長」という形で継続することになる。

31) 当時の設計スタッフ氏は次のように供述している。「一年間に乗用車とトラックの二車種を、わずか十名程度の設計スタッフで設計し、それを完成して試験にまで持ち込んだのであるから、そのスピードもさることながら、大変な無茶をやったものだ」。『プリンス社報』No. 150, 1965年4月。

う。旧プリンス自工の労働組合は1946年2月に「立川飛行機労働組合」として結成されている。組合の運営は、当初、委員長を置かずに一つ一つ全員の合議で決定する「合議制」をとっていた。「合議制」であったのは、企業規模が小さかったこともあろうが、「当時はさかんに、よそからの呼びかけや交渉があったんです。これを中途半端な態度でつき合ったり、委員長制なんて非常に危険だ」という証言にもみられるように³²⁾、企業内組合という意識の強さそして外部勢力とりわけ産別系に対する警戒心からのようである。翌47年社名変更にともなって組合も「東京電気自動車労働組合」と改称し、同時に「組合長制」に変えているが、企業意識、穏健さは変わらず、同年10月に締結した労働協約には当時としては珍しく「平和条項」を盛り込んでさえいる。1948年に当時もっとも戦闘的な組合として名を馳せた「全日本自動車産業労働組合」（全自）が結成されると、日産の中村秀弥氏の呼びかけに応じてただちにこれに加入しているが、しかしこの場合も必ずしも全自の方針をとったわけではなく、「常に全員の意志により、平和解決を最大の目標に、独自の方針を出して戦ってきた」という³³⁾。このようにこの組合はどちらかといえば労使協調的な傾向を持ち、相対的に穏健な路線をとって出発したように思われる。例えば、組合結成以来初めてストライキを決行したのは1951年になってからのことである。時には組合幹部のこのような姿勢に不満をもって、末端の組合員達が「自主的に集まって、機関を通さず直接交渉したり」したこともあったというが³⁴⁾、全体としては労使の協力で苦境を乗り越えようという空気が支配的であったようである。

旧プリンス自工労組のこのような性格は旧富士精密労組と比較してきわだった特徴をなしている。この違いは一方は富士産業という大資本をバックにした資本金5千5百万円、従業員千余名の企業であったのに対して、他方は資本金19万5千円、従業員二百名たらずの企業という規模の違いが決定的で

32) 全金プリンス自工三鷹支部『15年小史』57ページ。

33) 同上書、18ページ。

34) 同上書、59ページ。

あったように思われる。だから組合は「1日のストライキですべてが終ってしまうことを思っていた」し、「全自動車傘下の、日産・いすゞ・トヨタ等の巨大な設備と人員を擁す組合と、連絡を保って行くうちに、これら各社の実体があまりに、かけ離れていることに気付き、我々は我々としての独自の方針による組織運営の必要性を感じたのである」という³⁵⁾。

以上のように旧プリンス自工の労使関係は、当時の一般的傾向を反映して組合主導で推移していたものの、内容的には労使協力の下で相対的には平和的かつ穏健であった。49年のドッジ不況の際も解雇者をだしていないのである³⁶⁾。だがしかし、同年にブリジストンタイヤ資本の導入以降はこの「良好な」関係も徐々に変化している。51年秋、職場では低賃金と遅配を不満として自然発生的に職場放棄、就業中の座り込み等が多発したという。会社側も高姿勢で臨んだため、ついに既述のように10月に組合結成以来初のストライキがおこなわれ、11月には無期限ストまで計画されるまでになった。さらに53年には「休日振替」出勤の労使交渉がもつれて、会社はロックアウトまでした。このような労使の対立傾向が強まるなかで、旧富士精密との合併を迎えたのである。

Ⅳ プリンス自工の企業経営と労使関係

(1) プリンス自工の発展

Ⅱ章で既述したように乗用車生産技術の開発と量産体制の確立にむけて企業間競争が激化するなかで、1954年4月、旧富士精密と旧プリンスは、石橋正二郎氏の強い意向で、「総合自動車メーカー」として「設備、技術の合理的活用によるエンジン、車体の一貫生産を策し、自動車部門における経営の合理化をはかり、……業績向上に資せん」ために合併した³⁷⁾。合併後の資本

35) 同上書、18ページ。この組合は、54年全自解散以後61年に全国金属に加入するまでは上部組織には所属していない。

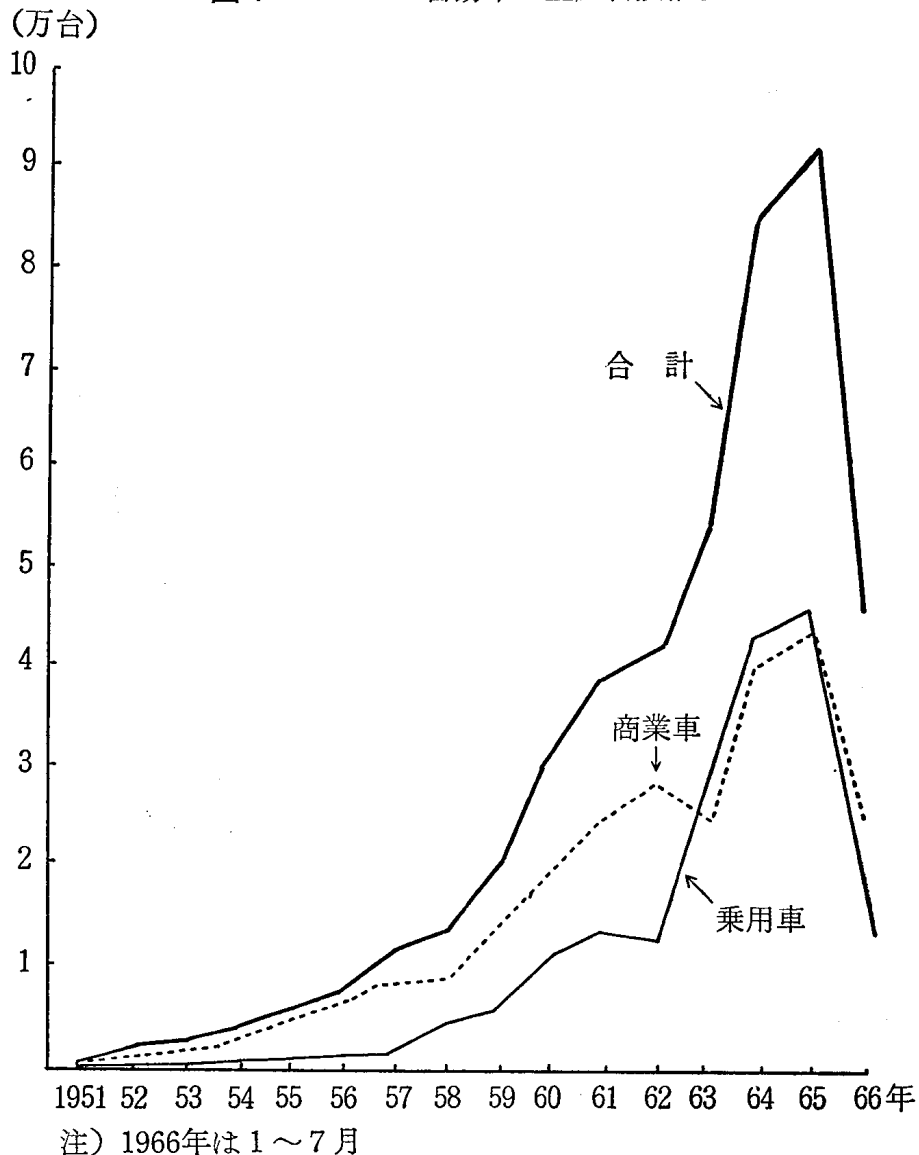
36) ただし1950年のレッド・ページでは2名を解雇している。このときには組合は抗議している。

37) 54年2月の旧富士精密株主総会での「合併主旨」書、『日産社史』、463ページ。合併条件は対等合併であるが、法的には旧富士精密による旧プリンスの吸収合

金 6 億 6750 万円，従業員数 3 千人，荻窪，三鷹，浜松の 3 工場をもった名実ともに四輪乗用車を中心とした自動車メーカーが誕生したのである。

プリンス自工の成立後，通産省の「国民車構想」が発表されたこともあって，各企業とも乗用車開発に力を入れるが，同社も 55 年 1 月にパワーアップしたプリンスセダンを発表し，4 月に新型トラック「プリンスキャブオーバ

図 4 プリンス自動車の生産台数推移



併であった。また合併後の社名は「富士精密工業」とし，「プリンス自動車工業」に変更するのは 61 年になってからのことである。以下では，煩雑さを避けるため特に必要のない限りプリンス自工で統一する。

ートラック」を発表した。その後も57年4月にプリンスセダンの新型車「スカイライン」、9月に新型トラック「マイラー」、58年9月キャブオーバーの新型トラック「クリッパー」、59年2月戦後初の大型乗用車（当時規格）「グロリア」と相次いで新車を発表・販売した。技術的・性能的にも外国車と技術提携をすることなく「自力」で開発したというが、他社、特にトヨタ、日産に見劣りすることなく、むしろ「日本GPレース」で優勝するなど、車種によってはそれを凌ぐほどであった。図4はプリンス自工の生産台数の推移であるが、その急成長ぶりを窺い知ることができよう。さらに四輪乗用車の市場占有率を示した表2から、トヨタ、日産とは大きな差があるものの、少なくとも軽自動車を除いた四輪乗用車部門においては、外国資本と提携をしていた日野やいすゞを抜いて、業界第3位の地位にいたことがわかる。

表2 乗用車市場占有率の推移

(単位；%)

年度	プリンス	トヨタ	日産	いすゞ	三菱	日野	東洋工業
1958	9.8	43.7	31.9	6.3	—	8.4	—
59	8.6	37.8	40.1	5.6	0.1	7.8	—
60	8.4	33.3	41.9	5.9	4.8	5.2	—
61	7.0	38.8	38.9	5.1	3.2	6.9	—
62	6.9	34.9	41.3	7.6	2.6	5.2	1.4
63	8.7	39.2	35.4	7.4	2.6	4.7	1.4
64	8.8	36.6	32.1	6.4	4.2	4.5	4.8
65	7.4	40.0	28.6	4.8	5.5	4.2	6.6

注) 軽乗用車を除く。

出所) 自動車工業会『自動車工業月報』各号より作成。

このようにプリンス自工は「優秀な」技術開発力を持ち四輪乗用車を核として「急成長」していったが、実はそのなかにいくつかの経営的な「無理」ないしは問題点を指摘できるのであり、そしてそれが後の日産への吸収という形で企業それ自体を消滅させてしまうまでに発展していくのだが、まず会社がおこなった経営施策を考察しておこう。

旧富士精密と旧プリンス自工が合併したのが自動車の「一貫生産」を確立することであったから、合併後の経営施策は当然にもこの自動車生産に傾斜

表3 1958年のプリンス自工部門別売上比率

	上 期	下 期
総 売 上 高	5,883,103千円	6,128,186
自 動 車 部 門	82.9%	84.6
精 機 部 門	15.2	13.2
航 空 機 部 門	1.9	2.2

出所) 前掲『日産自動車社史』474ページより作成。

することになる。第1に自動車，ミシン，BSモーター，ディーゼルエンジン，映写機，航空機関係等の事業をかかえて新発足したプリンス自工は，当初，組織を自動車，精密機械，航空の3事業部体制にしていたが，表3のように自動車部門の売上比率が58年82.9%，84.6%と伸ばし，85%を突破するようになった59年に自動車部門の組織を拡大・充実させ，他の2部門の組織を簡素化した。あわせて自動車の開発競争に対処するため企画本部と品質管理部を新設した³⁸⁾。61年には自動車部門は総売上の91.8%にまで達している。これにともなってミシン部門（浜松工場）は61年12月に別法人化，既に59年12月にブリジストンサイクル工業へ譲渡していたBSモーターの生産販売権を含めて，ディーゼルエンジンと映写機も全て切り捨て，文字通り自動車の専門企業となったのである³⁹⁾。

第2にこれを経営計画，設備投資，設備合理化の側面からみてみよう。既述のように，航空機メーカーから出発したプリンス自工は戦後の自動車生産もその設備を利用し，比較的小規模の追加的設備投資で充分対応できていたのだが，新車開発および品質向上とコスト低減競争が激しくなるとともに機械設備が陳腐化するにいたった。そのため55年末までに「第1次設備合理化計画」を，つづいて56年から57年を月産1000台にむけて「第2次設備合理化計画」として設備・機械の拡充をはかった。さらに月産2000台計画実現のため57～59年には第3次，第4次の設備合理化計画が実施され，投資金額も自

38) 『日産社史』476ページ。

39) 航空機に関しては64年まで続けられるが，その後ロケット・エンジンの生産に切り替え，日産へ吸収された後も引き継がれた。

自動車部門だけで全体の89%，83%を占めた。資本・貿易の自由化が決定的になった1960年8月，プリンス自工はその対応策として新しい乗用車専門工場の建設と月産1万台生産体制確立を柱とする「自動車事業5か年計画」を策定した。乗用車専門の新工場は村山に建設し，62年に完成している。これはトヨタ元町工場より2年ほど遅れているものの，日産の追浜工場の完成と相前後し，敷地規模はそれを10万坪も上回るものであった。このような莫大な設備投資の結果，61年3月にプリンス車の生産累計は10万台に達した。

第3に販売管理面をみておこう。プリンスは一般に販売面で弱かったといわれるが，プリンス自工の発足の直前54年2月，旧富士精密と旧プリンス自工の共同出資で「プリンス自動車販売株式会社」を設立した。発足当時，プリンス自販の支店は東京，大阪のみであったが，徐々に支店，営業所，代理店を増設し，3年間で販売実績を3倍にまで増やした。だが，生産と販売とを別法人化してそれぞれを強化しようというこの方針は，企業規模，生産規模，製品数からみて無理があったようである。例えば輸出業務の確立として57年に自工事業部に輸出課を新設しているが，国内販売を担当する自販との関連でみれば販売業務が複合しているし，規模的にみて合理的であったとはいえない。自工が量産体制を急速に確立していったのに比べ，自販はサービス網の確立やオートローンを開始するなどしたものの，それも生産の拡大に見合ったものとはいいがたかった。それ故，自販のある役員は次のように語っている。「端的に申し上げますとわれわれの設備とか人員が自工にくらべておけている」。「工・販一体」が明確に打ち出され，統一的な経営計画策定のため両社の合同「企画委員会」が設置されたのは1963年になってからのことであった⁴⁰⁾。

ともあれ以上のようにその「優秀な」技術力で生産を拡大し，自動車専門企業として乗用車部門では業界3位にまで成長したプリンス自工ではあったが，企業経営的にはいくつかの問題を抱えていた。上記の販売面での脆弱性

40) 『日産社史』488ページ。『プリンス社報』No. 135, 1964年1月。この点がプリンス消滅を招いた一因となるのである。

表4 61, 63, 65年度下期の各社別売上高純利益率
(%)

年 度	1961	1963	1965
プ リ ン ス	6.24	4.77	3.75
ト ヨ タ	7.40	9.26	6.82
日 産	6.83	8.54	6.10
い す ゞ	5.27	5.38	3.62
日 野	4.77	4.77	4.33
本 田	—	7.10	6.77
東 洋 工 業	6.52	7.46	7.74
富 士 重 工	-0.15	6.04	6.00
ダ イ ハ ッ	5.42	5.32	6.83

出所) 天谷章吾『日本自動車工業の史的展開』 亜紀書房, 1982年, 196ページより作成。

に加えて指摘しておかねばならないのは、トラック部門の弱さである。乗用車開発と生産力の向上が当時の乗用車工業の課題であったとはいえ、需要の中心はまだトラックにあったし、乗用車でも軽乗用車が主体であった。さらに乗用車はトラックに比べて収益性が悪い。表4はこの間の各社の売上高純利益率であるが、プリンスは売上が伸びても利益が上がらない実態を示している。もちろんプリンス自工もトラック生産をしてはいたが、それは乗用車に荷台をつけた程度のものにすぎず、本格的な大量輸送にあったものとはいいがたかったし、乗用車部門の収益性の悪さを多少補う程度でしかなかった。日産、トヨタも多く乗用車を生産したが、それはトラック部門での資本蓄積に支えられてのことであって、企業規模が余りにも異なっている。本格的に乗用車の時代を迎えるのは村山工場がようやく全面稼働し始めてからのことである⁴¹⁾。

41) それ故に、プリンス自工社長小川秀彦氏は日産との合併を発表した直後次のように述べている。「もしプリンスが最初からトラックに重点を注いでいたならば、収益はよく、会社は安泰であったであらう。しかし二兎は追えぬのであります。われわれはその技術を生かすために、高性能の乗用車をねらったのであります。……莫大な費用を村山に投資しました。これで立派な乗用車工場をつくりあげました。そしてその間、トラックによって収益をあげながら会社を支えてき

だが同時に看過できないのはプリンス自工内部の経営管理問題、とりわけ労使関係、労務管理をめぐる問題である。労使関係や労務管理のあり方が労働生産性、労働コストの水準を決める要因の一つであるからである。以下その実態を考察しよう。

(2) プリンス自工の労使関係と労務管理

プリンス自工の成立にともなって両労組は合併対策を協議するために直ちに連絡会をもち、「1.完全雇用, 2.労働条件切下げ反対, 3.平和産業の堅持を原則として」統一闘争の方針を確認し、合併半年後の54年10月に「連合会」を発足させている⁴²⁾。このように組合側は組織統一を志向しながらも、「全自動車の伝統の中に闘って来た三鷹工場（旧プリンス……黒田）、関東金属の伝統の中に闘って来た荻窪工場、そして、分裂と統一の中に闘って来た浜松と、三者それぞれの組織的性格の差が要求額の決定、闘いのコース、戦略戦術の総てに表面化して、意志の統一、意見調整がなかなか難航した」⁴³⁾。例えば旧プリンス労組はプリンスが富士精密に吸収され解散となるのだから退職金を要求すると主張したが、意見がまとまらず単独で闘ったというし、賃上げ要求の額の設定の仕方や闘争戦術においても、総評・全自と総同盟系との違いからであろうか、意見はなかなか一致しなかった。しかし両労組とも「今後はプリンスの地理的条件等から本社の労務政策はもとよりその機構も逐次中央集権化されることを予想するとき、我々のもつ組織はその名称や性格に拘らず、常に闘える体制を整備する」必要があるが、「組織は生物である」のだから組織統一を急ぐあまり固定化して一方が他方を抱き込むのではなく、「各労組の主体性と固い団結」を大切にしながら「三組合が充分協議して」具体的な闘いのなかで統一をはかるという方針で一致したという。両労組の粘り強い協議と共同闘争の積み重ねのなかで、旧プリンスの三鷹工

ました。乗用車を手がけたために会社の名声はありましたが収益はあがらなかったのです」。『プリンス社報』No. 155, 1965年9月, 5ページ。

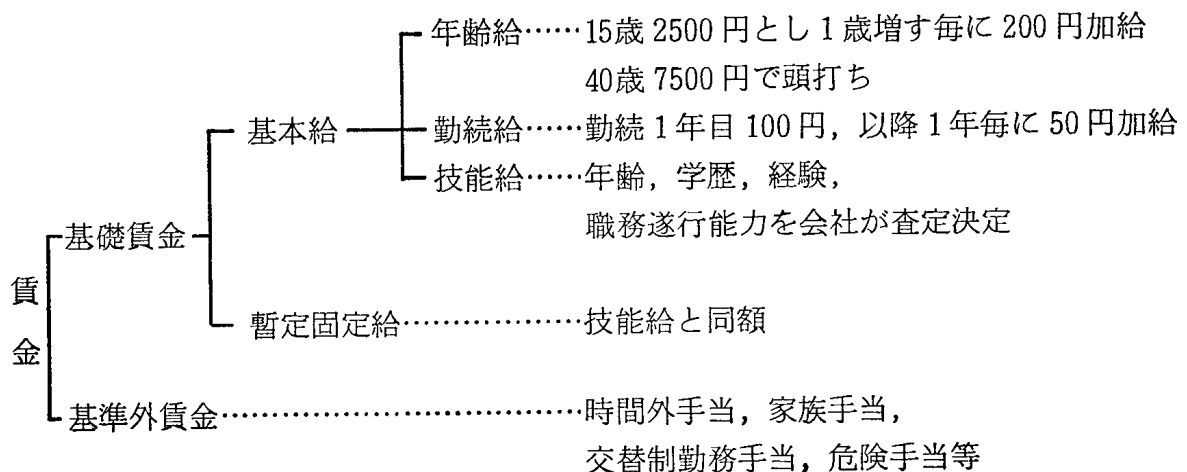
42) 全金富士精密東京支部第10回定期大会議案書, 1955年, 1～3ページ。

43) 全金プリンス自工荻窪支部, 15年小史, 114ページ。

場労組は1961年に全国金属に加盟した。両労組が「連合会」を解散してその組織を完全に統一したのは合併後9年もたった62年末のことであった。また労働条件の統一についても、両労組は「働く者の生活と権利を無視した資本家的企業合理化」は許さないとの立場から、統一がそれぞれの職場での条件悪化にならないよう、「その低いものを高いものに合わせる」ため戦闘的に共同闘争を展開した⁴⁴⁾。実質的には労働条件が統一されたのは60年になってからのことである。したがってプリンス自工の労務管理もこのような組合の運動に大きく制限されていたと思われる。

まず賃金についてみてみよう。賃金形態、賃金体系は、一方では賃金を通じて労働者を生産と労働に動員して生産性の向上のための労務管理手段となるし、他方では労働者自身の生活と労働を保証させる手段ともなりうることはいうまでもない。このような意味でそれは労使関係の状態を示す一つの指標である。図5は1960年4月に締結された賃金体系である。それ以前のプリンス自工では旧富士精密、旧プリンスのそれぞれの伝統を受け継いで荻窪と三鷹工場とでは別の体系であった。このため配置転換によって異動すると

図5 プリンスの賃金体系



注) この体系は1960年4月以降のものである。

出所) 全金プリンス自工支部調査部「賃金・労働条件一覧」, 1964年4月より作成。

44) 全金富士精密東京支部第9回定期大会議案書, 1954年。この点で1965年にプリンスが日産に吸収合併される際の労組間の対立とは際だった相違をなしているといえよう。

「同じ仕事でありながら賃金が違うという現象が起きた」ため「転勤者の労働条件を、従前より低下させない為に、一応暫定的に出向扱いとし」ていたという⁴⁵⁾。そこで全社的な統一賃金体系を確立するために1958年に労使双方からなる「賃金専門委員会」を設立して検討することになった。だが、各人の成績・「能力」評価に基づく「能力給」の導入を通じて労務管理強化を志向する会社側と、性差別と恣意的な「能力」評価とを認めないとの立場から「賃金による労務管理の排除」を志向する組合側とは主張が同じであるはずはなかった⁴⁶⁾。この間の経緯の詳細は省略するが、1年半余りをかけて成立をみたのが上記の体系である。

少し内容をみておこう。基礎賃金（所定内賃金）のうち基本給とされているものは「年齢給」「勤続給」「技能給」である。純粹に年齢と勤続年数で客観的に決定される年齢給と勤続給は別として、問題は技能給である。規定では「学歴，経験，職務遂行能力，潜在能力，勤務成績等を各人につき査定して決定する」とされ、「能力」考課による労務管理強化の会社方針が実現したかのようである。しかも64年の組合資料によれば⁴⁷⁾，「技能給」が家族手当を含めた平均支給賃金の40%を占めているのである。さらに基本給外の暫定固定給がこの技能給と同額とされているのであるから，合わせて実に賃金の80%までが会社の「能力査定」によって決定されていることになる。この点こそが労使の対立点であったことはいうまでもない。だが組合は「最低生活保証のため，最低賃金を定め，その高さは平均線の95%とすること」と「技能給の評価基準の明確化」を要求し⁴⁸⁾，技能給の年齢別の最低保障ラインを設定させた。その結果，「比較的高水準の最低保障賃金を確立し」，外見とは逆に会社の「能力査定」は15%程度の枠内に閉じ込められることになったのである。

45) 全金プリンス自工荻窪支部，前掲書，122～23 ページ。その違いの多くは後に説明する「暫定固定給」の前身の「生産報奨金」の配分方式の相違にあった。

46) 富士精密工業労働組合連合会，『統一運動方針』（1959年度）議案書。

47) プリンス自工調査部『賃金・労働条件一覧』（総評・全国金属調査部長会議提出資料），1964年。

48) 富士精密工業労働組合中央執行委員会「統一賃金討議資料」，1960年2月。

会社による恣意的・一方的人事考課を認めないとする組合の姿勢は、基本給外ではあるが基礎（所定内）賃金に位置づけられている暫定固定給にもみられる。これは敗戦直後から「生産報奨金」という一種の能率刺激給として支給されていたものである。それは「再建途上にあつてなによりも生産部門のその労働意欲如何に企業の将来がかけられていた事、また生産技術が現場の熟練技術に大きく依存していた事」から生産高にリンクさせながら、直接部門100％、準間接部門90％、間接部門80％の割合で支給されていた。その際、個人には「本人の技能格級、及び努力、成績の考課の比例で」配分されていたのである⁴⁹⁾。しかしその後の技術革新の進行で直接部門優遇が意味をなさなくなってきたことと間接部門からの不満がしだいに大きくなってきたことから、55年労使双方ともその修正を志向しはじめた。会社は能率給の徹底ならびに職階給賃金を提案、組合は配分格差の撤廃と労務管理的要因の排除および職階制反対を主張、結局58年に暫定的に査定なしの固定給として基本給の70％を支給することで妥結したのである。それがそのまま新統一賃金に移行したものが上記の「暫定固定給」である。ここでも組合の会社による差別的待遇と人事考課に基づく労務管理排除という姿勢を確認できよう。この姿勢は一時金についてもみられ、一時金に「成績加味」を主張する会社にたいして組合は一貫してそれに反対、結局、成績加味は一時金の枠外とすることが慣行になったという⁵⁰⁾。

このように賃金を通じた労務管理排除また会社の一方的・恣意的な人事考課は認めないとする組合の姿勢は強かった。賃金体系からみる限り組合のこの姿勢がかなり反映されていることを確認できる。だが同時にたとえ狭い範囲とはいえ会社の人事考課に基づく賃金という労務管理的側面が存在していたこともまた事実ではある。人事考課や査定はその額の絶対的大きさや割合よりはその存在にこそ意味があると考えれば、後述するように、この点は軽視すべきではないであろう。しかし同業他社の実態と比較すれば、プリンス

49) 全金プリンス自工荻窪支部、前掲書、81、211ページ。

50) 同上書、組合大会議案書および聞き取りによる。

表5 自動車関係平均賃金比較

	プ リ ン ス				日 産			
	賃 金	年 齢	勤続	扶養者	賃 金	年 齢	勤続	扶養者
1960年	20,635円	27.9才	5.7年	1.3人	25,898	36.9	12.3	2.4
61年	24,342	27.8	6.3	1.2	27,427	35.6	12.1	2.0
62年	23,000	27.6	6.0	1.1	26,365	35.0	12.0	1.9
63年	26,165	27.7	6.5	1.1	29,626	33.2	10.1	1.5
64年	27,446	27.4	6.1	1.1	35,989*	31.1	8.0	1.2

注) 1. 賃金は原則として基準内賃金の実数である。2. *は基準外賃金を含んでいる。
出所) 全金プリンス支部「定期大会議案書」(各年)より作成。

の場合は組合のかかる姿勢と行動によって会社の労務管理は大きく制限を受けていたといえる。高度成長過程とその後の低成長を経て賃金を通じた労務管理の要として広く普及した「職能給」をいすゞ自動車は既に1960年に採用して注目を浴びていたし、日産の場合は、全自日産分会を一掃した後、「労使の相互信頼」を行動基準とする第二組合「日産自動車労働組合」の全面的協力を得て、56年に「生産奨励金」⁵¹⁾の完全能率給化を完成させている。またなによりも同年に組合と「定期昇給にかんする協定書」を締結して、昇給は各人の職務、能力、貢献度に対する査定で決定するという「職級制度」を導入した。この「改革」の狙いはたんに昇給のみではなく賃金全体を年功給を排して職能給化していくことにあったことはいうまでもない⁵²⁾。このように各社とも年功賃金を排除して職能賃金確立にむけて大きく歩みだしていたときに、プリンスでは逆に査定を排した年功的な賃金形態が強化されたのである。その意味は大きいといわねばならない。なお賃金の水準については表

51) それはプリンスの「生産報奨金」にあたるものである。なお、上井善彦「全自日産分会の職場闘争」『社会科学論集』(埼玉大)第51号、1983年。山本潔「自動車工業における賃金体系」『社会科学研究』(東京大学)、第30巻第1号、1978年。拙稿「企業内労資関係と労務管理(Ⅱ)」『経済経営論集』(桃山学院大)第26巻第2号、1984年、を参照されたい。

52) 日産自動車『30年史』1965年、291～92ページ。なお日産の賃金体系について詳しくは、山本潔、前掲論文、および『自動車産業の労資関係』、東京大学出版会、1981年、を参照。

(1960年～64年)

ト ヨ タ				い す ど				日 野			
賃 金	年 齢	勤 続	扶 養 者	賃 金	年 齢	勤 続	扶 養 者	賃 金	年 齢	勤 続	扶 養 者
27,073	36.1	13.5	2.6	27,804	36.6	10.6	2.2	22,314	35.2	9.1	2.1
26,920	33.1	11.7	2.2	29,328	33.5	10.8	2.0	21,904	33.1	8.4	1.7
26,500	31.0	9.0	1.6	27,085	33.6	10.1	1.7	23,292	32.0	7.1	1.4
26,006	29.5	7.6	1.3	27,522	32.4	9.4	1.5	26,100	32.4	7.0	1.5
25,200	27.6	6.3	1.0	24,459	29.1	6.9	1.1	26,858	30.3	6.3	1.3

5に掲げてあるように、とりわけ高水準とはいいがたいが、企業規模や労務構成を勘案すればかなりの水準であったことは確かである。

次に労働時間、勤務形態等についてみてみよう。近代的工場建設や機械・設備の導入のために莫大な投資をおこなったことは既に述べたが、それらを効率的に利用してコストダウンをはかるには稼働率を上げることが必要である。工場の稼働率を上げるための方法として「交替制」をとるのがいわば常套であるが、プリンスの組合はこの交替制勤務に反対した。「もともと交替制勤務は、労働条件を向上させるものではなく、強いて言えば、変則勤務は人間的なものを無視することであり、家庭生活を破壊するものである」というのがその反対理由である。

しかし1958年秋、会社は組合に「生産の増強と設備投入時期のずれをカバーするために機械加工の一部に交替制勤務制度を実施したい」と提案した。組合執行部は「基本線はあくまでも反対である。然し、自動車産業界全般の動きと、富士精密のおかれている地位を考え併せると、交替制勤務を認めざるを得ない」として、「恒久的な交替制勤務には反対」との姿勢を堅持しつつも「限られた職場で生産進行上その必要理由が明確にされ、又、一時的な生産と設備の不均衡によるものでその期限とその解除対策が明確にされるものについては協議する」との方針で臨んだ。具体的には、平常勤務よりも短時間であること、連統一週間遅番勤務はさせないこと、同業他社よりも高額

の手当を支給すること、作業環境、厚生対策（給食、入浴、宿舍等）、医療対策、通勤対策等を講じることを条件として、59年6月から6カ月間を限度とする協定を締結して実施に入ったのである⁵³⁾。ところがこれをめぐって当該職場から強い反対と不満が沸き上がった。当初の協定期間の満了とともに執行部が自己批判するなかで、60年1月、実施職場の範囲を拡大をさせず限定させること、期限を明確にさせること、三直三交替は廃止すること、交替制勤務手当を大幅にアップすることの最低条件を追加し、この条件が受け入れられない場合は全面的に闘うとの意志を確立したという。その結果、三直目（深夜23:30～7:00）は廃止⁵⁴⁾、手当もその率が倍以上となり、自動車業界で最高水準となったのである。以降、半年毎に協定を締結しなおし、交替制勤務の縮小と解消を志向しながら協定内容を充実させていった。例えば64年1月に締結した協定覚書では、交替勤務日には時間外労働させない、交替勤務者は通勤時間1.5時間以内のものに限る、二直勤務者は1回につき2時間の時間外勤務とみなす等の条件を認めさせ、手当の率も当初の3倍近くになっている⁵⁵⁾。

要するに組合は交替制勤務は反対であるとしながらも、それを全面的に排除できないとの認識から、実施範囲の限定と条件の向上をはかることで、交替制勤務全体を規制しようとしたのである。会社としては交替制を実施はできたものの、組合の規制でそれは極めて部分的・限定的であったし、自由裁量の余地はなかった。事実、村山工場の稼働開始とともに全面二交替制を実施しようとしたが実現しなかったし、また64年にはそれまでにはなかった夜間勤務制を提案したがこれも実現しなかった⁵⁶⁾。会社は『社報』を通して

53) 富士精密工業労働組合連合会「統一運動方針案」（1959年度）。全金プリンス自工荻窪支部、前掲書、148～49ページ。

54) ただし「炉」のある部門や走行実験をおこなう部門などやむを得ないところのみ夜勤を含む12時間二直三、四交替であった。

55) 全金プリンス支部、運動方針議案書（1965年度）。同支部調査部、賃金・労働条件一覧、1964年。

56) プリンスでは既述したように、一部の12時間二直交替の部門を除いて夜勤は一切なかったという。後に日産と合併した後にこの夜勤を認めるか否かで「騒動」があった。

「業界他社では当社を上回る増産体制に乗りだしました。すなわち全面二交替制や残業の実施などでフル操業の体制を整えています」⁵⁷⁾ と必死にその必要性を訴えるのだが、ついに最後まで夜勤および全面交替制は実現できなかったのである。量産体制とコストダウンを狙う会社としては大きな制約となった。

交替制勤務が原則的に認められなかったので、会社はそれを時間外労働で穴埋めをしようとした。実際、60年前後から毎月の生産計画が時間外労働をはじめから組み入れて立てられるようになり、時間外労働が急増する傾向になっていた。だが組合は残業についても規制を加えた。すなわち組合は「自動車を1台でも多く生産し、企業力を強めることになんらの反対をしないが、私達の限度を越えるような残業による協力は出来るものではない」、「私たちは私たちの肉体的な社会生活上のそして家庭生活上の限界を引き、それ以内で生産に従事し、それによって健康を守り、引き上げて行く」ために、残業を規制しなければならないとして、60年夏から協定交渉を開始したのである⁵⁸⁾。その結果、時間外勤務の枠を1日4時間、1週18時間、一ヶ月60時間とし、やむを得ず枠を越える場合は、事前に理由、時間について組合の了解を得なければならないとする協定を締結した。また手当についても、通常残業4割5分増し、深夜残業7割5分増し等、かなり高率を保障させたのである。ただ交替制とは違ってこの時間外労働の場合は、その高率の手当を得ることで賃金の低さを埋め合わせるという組合員の意志が働いてか、夜勤を含む全面交替制を実施している同業他社より時間外労働はかなり多かった。例えば、組合の調査部の資料によれば64年上半期の月平均は28時間であって、自動車関係労組では10～15時間程度だったという。だがわれわれは組合が残業の上限枠を設けて高率の手当を保障させたことを過小評価すべきではない。交替制を認めなかったなかでの残業規制である。作業と労働のあり方を会社の専決とはせず、労働者の健康と生活を守るという立場から積極的に規制し

57) プリンス自工『プリンス社報』No. 145, 1964年11月。

58) 全金プリンス自工三鷹支部『15年小史』, 45ページ。プリンス自工労働組合「統一運動方針」(1962年度)。

ようとしたのである。ここでもまた量産体制確立とコストダウンを重要な経営課題としていた会社にとっては労務管理上の大きな制約となっていたのである。

それでは会社はどのような労務管理施策を展開したのだろうか。資料的な制約のためにその全容を窺うことは出来ないが、主要なものをみてみよう。第1は成績査定に基づく従業員管理、「モラールアップ」である。上記のようにこれは賃金体系中の「技能給」のランクづけと一時金の「枠」外ではあったが成績加味分としておこなわれていたものである。組合はこのような査定は労務管理の一環であるとは見抜いて、その排除にむけて査定分を極力狭めていく闘いに成功したことは既述したが、微少ではあったとしても「査定」そのものを一掃することは出来なかった。人事考課＝成績査定に基づく処遇全般の管理は、高度成長期を通じて日本の労務管理の中心的なものとなる。だが査定自体が組合の監視と狭い枠の中に封鎖されていたという当時のプリンス自工にあっては、処遇そのものの管理としてはそれほど大きな意味があったとは思えない。しかし「思想教育」、イデオロギー形成としては意味があったようで、組合は労務管理的「査定」を排除するというのみであって、後に「成績査定の一面の合理性のために、十分な闘いを組みえなかった」と反省しているように⁵⁹⁾、その「一面の合理性」にむけて「査定」そのものにこの組合らしい形で積極的に介入していくという政策や姿勢はついにみられなかった⁶⁰⁾。特に職制層にとっては少なくない影響があったようである。

会社の労務管理の第2は従業員教育である。組合資料によればプリンスの従業員教育は①係長・班長教育、②TWI、③指導員教育、④職場懇談会、⑤訓練生教育、⑥新入社員教育等があり、これらは全て就業時間内に行われていたという。このうち後の二つは実習教育が中心になっていたようであり、労使関係からみると重視すべきは職制にたいする教育であろう。会社もまた

59) 全金プリンス支部、第5回大会総括文書、1966年9月。

60) これは何もプリンスの労組のみの問題ではなく、総評を含めた日本の組合全体の弱点ではある。だがここに日産との合併時において組合「分裂」を招いた一つの原因をみることができないのではないだろうか。

この職制教育を労務管理の要と位置づけて、「係長・班長教育」では「資本主義と社会主義」や「総評と同盟」などの教育科目を設けるなど明らかなイデオロギー教育がなされていたという⁶¹⁾。また「指導員教育」では職場の若年層を「指導」＝管理するためのヒューマンリレーションズ教育が重視され、「職場懇談会」を通じて労働者全体を統合していこうとしていた。ところが組合はこのような一連の従業員教育にたいして、「開催の日時、場所、内容（概略）の通知」を受けていながらなんの働きかけもせずに「ほとんど傍観の実態で、見過ごしてきた。従業員教育が時間内に行われるという理由で、その内容を何ら知ろうと努力しなかった」のである⁶²⁾。企業内教育に組合がその立場から介入・規制していこうとする姿勢は日本の場合ほとんどみられないのであって、なにもプリンスの組合だけの問題ではないのだが、しかしここでもまたこの組合が後に下級職制層を中心とする分裂行動によって危機を招いてしまった一因をみることができるのである。

第3の労務管理施策は提案制度である。この提案制度はコスト低減、品質管理上の効果ばかりか、労働者の従業員意識および労働意欲の向上、労使関係の安定をねらって、自動車の各企業とも比較的早くから採用している。例えば一番早いトヨタ自動車の場合1951年に既に創設している。いすゞ自動車は53年、日産の場合はやや遅れて55年であった。プリンスでは56年11月から採用、実施している。具体的には毎月の提案を「採用」、「佳作」、「保留」に選別し、さらに採用については1級から10級までランクをつけてそれぞれ相応の報奨金を支払うとしていた。会社はこの提案制度にとりわけ熱心であった。提案すること自体に関心をもたせ参加させることを狙って、採用提案の報奨金をかなり高額（1級は10万円、64年以降は10万円以上）にしていただけでなく、若年層には副賞まで出していたし、少額とはいえ佳作提案にも報奨金を出した。さらに社内報（月刊）に毎号欠かさず「今日の改善、プリンスを伸ばす」とのスローガンを掲げ、月間提案件数、氏名、提案内容を詳

61) 全金プリンス支部、第5回大会総括文書。全金東京地本西部地区協議会『明日をめざして』1981年、30ページ。

62) 全金東京西部地区協、同上書、16、31ページ。

しく報じている。その結果、64年10月までの延べ提案件数は13,621件にのぼり、そのうち金銭に換算できるものの合計は3億4千万円にも達したという。この間、提案率（提案件数の従業員数にたいする割合）は、57年度15%、58年度7%から63年度48%、64年度62%と高まっていった。この数字は同時期のいすゞが18%、日産が2～3%、積極的に推進していたトヨタでさえ48%であったから、かなりの高さであるといつてよい⁶³⁾。この高い参加率は、たんなる金銭的なインセンティブからだけではなく、より充実した労働や仕事をしたいという「当然な」要求からであろう。それにしても労働強化と労務費節約、コストダウンにむけた直接的・具体的な人事・労務管理がかなりの範囲で制限されていた状況にあって、この活発な提案制度はプリンスにおいては一定の効果はあったと思われる。だが結果的にはそれだけのことでしかなかった。プリンスの労働者は、自己の生活を犠牲にしてまで、会社が期待していたような仕事に埋没する道を選択しなかったのである。

以上、プリンスでおこなわれていた労務管理施策の特徴的なものを考察してきたが、もちろんこれに尽きるわけではない。昇進管理や日々の労働現場での管理の実際は同業他社と同様に厳しいものであったに違いない。だが全体としてみれば、自動車の他の企業と比較して、直接的な労働能率の向上や労働強化に関わる管理の面ではかなり制限されていた。それ故、以上のような労務管理施策も生産性の向上とコストダウンにむけて必ずしも功を奏したとはいいがたかったのではないだろうか。

V 結——プリンス自工と総評全金プリンス支部

プリンス自工の労使関係を全体として如何に評価したらいいのであろうか。またそれがプリンスの日産への吸収合併とどのように関係しているのであろうか。最後に、この点を総括的に考察してまとめとしたい。

第1に、プリンス労組の行動様式、性格、思想についてである。既に述べたように、旧富士精密の荻窪工場は総同盟・関東金属および総評・全国金属、

63) プリンス自工『プリンス社報』各号参照。

旧プリンスの三鷹工場は全自動車とそれぞれ異なる伝統と性格をもった組合であったが、合併によってプリンス自工が成立しても、双方とも相手の組合の立場を尊重して、組織統合を急ぐことはなかった。もちろん実際の闘いのなかでは要求内容、方針や戦術で一致せずに苦渋を強いられたことは想像に難くない。組織統一は組合の課題であったし、またなによりも労働条件の統一は組合員の切実な要求でもあった。だが両労組とも統一は組合幹部レベルの協議だけでなく、一般組合員をも含んだ具体的な闘いのなかで実現していこうという点で一致していた。ここに組織の系統は違っていてもその行動様式の性格においては共通のものをみることができるし、それがプリンス労組の特徴となっているように思われる。すなわちそれは、ことさら戦闘的でも急進的でもなかったが、①賃金だけでなく組合員の家庭生活全体を含んだ職業生活を保障することが組合の最低の任務であると考えていたこと、それ故②1955年に結成された自動車労連の「労働者の生活向上は、企業の生産性、売上等の伸張に」かかっているとする思想とは違って、生活を犠牲にしてまで企業発展に力を注ぐことには一貫して強い反対の姿勢をとってきたこと、③職業生活の安定化のためには職場における不平等な処遇と労働者の相互競争を持ち込むことは避けるべきで、そのために労務管理には常に警戒心をもっていたこと、そして④かつて浜松工場で組合分裂を体験し「分裂はさらに分裂を生む不幸を私たちはいやと言うほど経験してきている」⁶⁴⁾ から、幹部層の先行を回避し民主的な組合運営を大切にしようとしたことも看過できない。これらの具体例は既に考察したが、賃金体系で年齢別の最低賃金ラインを設定させたのはその故であったし、また会社の人事考課を極力排除したり、さらに日経連を中心に「職務給」、「職能給」、「能率給」が提唱され、同業他社ではそれらの賃金体系が導入され普及する傾向にあったにもかかわらず、あくまでも年功賃金に固執したのもそのためであった。それが当面一番不平

64) 全金プリンス自工支部「定期大会議案書」（1963年度）。

65) つまり賃金体系の中に査定という形で労務管理が進入してくることが「公平」ではないと判断していたのであろう。ここからすれば、「能力」に応じた賃金＝「職能給」が日本の労働組合運動を支えていた「公平観」に適合的であったという石

等を生まない体系だと認識していたからであろう⁶⁵⁾。さらに交替制勤務や夜勤を制限あるいは拒否していたのも既にみたとおりである。組合はこのような立場から人事異動についても「事前協議制」の制度化の方針をもっていたのである。

第2に会社が実践した労務管理の内容と性格である。会社はこのような組合の行動を規制して労使関係が荒廃するよりは、組合との協調を保ちつつ、その枠内で生産を上げるという道を選択した。「夜勤体制」の必要性を熱心に訴えたが、組合の反対を押しきってまでそれを強行しようとはしなかった。従って生産性の向上とコストダウンに直接に貢献しうるような具体的な管理施策は不在のままであったとしかいいようがない⁶⁶⁾。組合もまた日常的には生産を阻害するような行動はとらなかったものであり、その限りでは組合を規制する直接的根拠もまたなかったといえる。乗用車の自由化を前にして各社とも大量生産とコストダウンに力をいれ競争が激化していたのに、資本としてはいかにも弱々しいが、プリンスは巨額の設備投資をおこない、生産現場における非能率を製品の性能と機械設備の能率性でカバーしようという戦略をとったのである。ただ将来に備えて従業員教育には力を入れていたことは注意を要する。既にみたように企業意識の育成、イデオロギー教育に留意した社員教育を体系的におこなっていた⁶⁷⁾。とりわけ日常の管理機能の一端を担っている係長・班長に対する教育はあらゆる機会を通しておこなってきた。これらの層は組合の路線に対する疑惑を徐々にではあっても強めていったことは想像できる。しかもそのほとんどが同時に組合の職場代表としての「中

田光男氏の主張は必ずしも正しい説明だとは思われない。石田光男稿「賃金体系と労使関係——日本の条件——」『日本労働協会雑誌』, No. 315, 316, 1985年8, 9月。ただこの組合でも「技能給」を認めていたように、「年功」のみで「公平な」処遇を図れるとは思ってはいなかったようである。「年功」に代わりうる「能力」とは別の「公平な」基準を見いだしていなかったのである。

66) 日産の元社員によれば、「日産に比べてプリンスには労務管理なんて呼べるものはなかったですよ」という。

67) この従業員意識、企業意識について組合は克服を再三訴えているが、日本の労働者の一般的傾向であることに加えて、それが一定程度組合員に浸透しつつあったことを物語っている。

表6 プリンス自工と日産の労働分配率の推移 (%)

年	プリンス	日産
1954	63.2	62.1
55	50.2	53.9
56	47.4	49.0
57	51.9	46.7
58	46.0	38.0
59	39.9	33.9
60	42.2	29.2
61	41.6	24.2
62	43.4	22.4
63	40.0	22.3
64	43.9	25.2
65	45.2	27.7

注) 1. 労働分配率は以下の算式による。

$$\text{労働分配率} = \frac{\text{人件費}}{\text{粗付加価値額}} \times 100$$

2. いずれも上期と下期の単純平均値である。

3. プリンス自工および日産の『有価証券報告書』(各期)より作成。但し、プリンスは暦年、日産は年度区分になっている。

央委員」であったのである。他の企業でも広くみられるようにこの中間職制層こそが後の組合分裂の中心となっていくことになる。ともあれ労働能率の向上とコストダウンの具体的な労務管理施策が相対的にではあれ脆弱であったのであるから、そのことはいきおい労働コストに反映せざるを得ない。表6はこの間のプリンスと日産の労働分配率を比較したものである。企業規模と製造車種が大きく異なっているのだから、この数値のみで即断することは注意しなければならない。だがこの違いは上記の事情の反映でもあったと思われる。

こうして第3にプリンスの労使関係は全体として労働組合優位の性格をもっていた。もちろんこれが直ちに職場の秩序が組合によって直接に統制されていたとか、常に労使対立・紛争があったというのではない。多少の「紛争」があったとはいえ、むしろ職場では整然とした労働秩序が保たれていたといっ

よい。職場は荒れてはいなかった。だがわれわれが最大に注目せねばならないのは他の企業でみられるような労働者同士が自己の保身と生活のために互いに競争するような「競争的な職場秩序」ではなかったことである。組合がなによりもそのような秩序が入り込むことを阻止し、監視していたのである。組合優位の労使関係と規定したのはまさにこの点においてである。自動車関係としては「唯一」の総評系組合としての全金プリンス自工支部は、いくつかの弱点をもちながらも、最後までこのような職場秩序阻止のため、地道に職場の一般組合員の支持を受けつつ闘っていたことは評価してよい。

だがこの組合とプリンス自工にとって不幸なことに、他の自動車企業は既に階級的組合とその活動家を排除して、労務管理主導型の労使関係が広く深く浸透してしまっていた⁶⁸⁾。プリンスの組合と全国金属は、「“自由化にともなう『合理化』攻撃に対処する道を、相互の交流を組織するなかでつかみとろう”」と自動車関係労働組合会議を準備していたが⁶⁹⁾、これも自由化を前にした企業間競争のなかで、功を奏しなかった。結局、会社は自らの身を売るという形で労務管理の強化、労使関係の「正常化」を図ろうとしたのである。それは同時に自動車産業全体の労務管理体制確立を意味していた。

[付記]

本稿と予定している日産とプリンスの合併問題の研究に際して、全金・日産支部と委員長の鈴木孝司氏が資料提供と聞き取りを快く応じて下さった。ここに感謝の意を表したい。

(くろだ・けんいち／経営学部助教授／1988. 10. 14受理)

68) 1960年代の初期当時、例外として富士重工労連(59年10月結成)がある。もともと富士産業の一つとして旧富士精密と関係のあった富士重工の組合は全金加盟を志向していたが、結局は会社の策動の中で実現しなかった。

69) 西村なおき「1960年代の自動車労働戦線」『労働法律旬報』No. 1072, 1983年5月。